
ÖZEL SEKTÖR PERSPEKTİFİNDEN SİVİL TOPLUM KURULUŞLARIYLA İLİŞKİLER

MAZARS DENGE ÖRNEĞİ

VAKA ANALİZİ

EKİM 2021



ÖZEL SEKTÖR PERSPEKTİFİNDEN SİVİL TOPLUM KURULUŞLARIYLA İLİŞKİLER

MAZARS DENGE ÖRNEĞİ

VAKA ANALİZİ

EKİM 2021



ÖZEL SEKTÖR PERSPEKTİFİNDEN SİVİL TOPLUM KURULUŞLARIYLA İLİŞKİLER

MAZARS DENGE ÖRNEĞİ

TÜSEV Yayınları, Ekim 2021

Yazarlar (Alfabetik Sırayla):

Aslı Altınışık

Onur Sazak

Pınar Ensari

Yapım: MYRA

Koordinasyon: Damla Ekici

Tasarım: MYRA

Sayfa Uygulama: Gülderen Rençber Erbaş

© Tüm hakları saklıdır. Bu yayının herhangi bir bölümü TÜSEV'in izni olmadan hiçbir elektronik veya mekanik formatta ve araçla (kayıt, bilgi depolama vb.) çoğaltılamaz.

Bu rapor, TÜSEV'in yürütücüsü olduğu Değişim için Bağış Projesi kapsamında, 2019-2021 yılları arasında proje ekibinde yer alan kişilerin katkılarıyla hazırlanmıştır.

TÜSEV

Bankalar Cad. No.2 Minerva Han, 34420

Karaköy-İstanbul

T 0212 243 83 07 F 0212 243 83 05

info@tusev.org.tr / www.tusev.org.tr

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	6
1. BÖLÜM: MAZARS DENGE	8
2. BÖLÜM: MAZARS DENGE'NİN SOSYAL FAYDA YAKLAŞIMININ YAPITAŞI OLARAK "SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK"	10
Mazars Denge'nin Sürdürülebilirlik Stratejisi	13
Şirket İçi Sürdürülebilirlik Uygulamaları: Faydaları ve Zorlukları	15
Sürdürülebilirlik Komitesi	16
Kurum İçi Girişimcilik Birimi	18
3. BÖLÜM: MAZARS DENGE'NİN SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINA DESTEĞİ, SOSYAL YATIRIMLARI	23
Sivil Toplum – Özel Sektör İlişkilerinde Dikkat Edilebilecekler	25
4. BÖLÜM: PANDEMİ SÜRECİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ÇALIŞMALARI VE SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINA SUNULAN DESTEKLER	27
5. BÖLÜM: DİĞER ŞİRKETLERE TAVSİYELER	30

GİRİŞ

Şirket bağışçılığı, Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı'nın (TÜSEV) Türkiye'de bağışçılık ve filantropi kültürünü teşvik etmek ve stratejik bağışçılığın gelişebilmesini kolaylaştıran bir altyapı sağlamak için 2011'den bugüne yürüttüğü Değişim için Bağış projesi altında takip edilen, alandaki gelişmelerin araştırılarak raporlaştırıldığı önemli bağışçılık türleri arasında yer almaktadır. Projenin başlangıcından itibaren Türkiye'de şirket bağışçılığına dair gelişmeler izlenmiş, şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk çerçevesinde gerçekleştirdikleri faaliyetler araştırılmış ve çeşitli çalışmalarla kayıt altına alınarak, paydaşlara sunulmuştur.

Bu kapsamdaki çalışmalara katkı sağlamak amacıyla hazırlanan bu vaka analizindeyse sivil toplum ve sosyal girişimlere verdiği desteklerle Türkiye'deki kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları kapsamında alışılmış yaklaşımların dışına çıkan, sosyal faydayı iş modeli ve şirket politikasının vazgeçilmez bir unsuru haline getiren Mazars Denge'nin sosyal sorumluluğa yaklaşımı ve sivil topluma destekleri incelenmiştir.

Bu vaka analizinin hedeflerinin başında, kâr amaçlı bir kuruluşu kaynaklarını sosyal faydaya ayırmaya yönelten nedenlerin anlaşılması yer almaktadır. Bu nedenlerin

somut bir biçimde tanımlanması ve açıklanması, benzer motivasyonların başka kuruluşlarda olup olmadığının ve aynı ilkelerden yola çıkan şirketlerin sosyal fayda yaratmada benzer sonuçlara ulaşp ulaşmadıklarının tespiti için önemli bir baz oluşturacaktır. Vaka çalışmasının bir başka önemli amacı ise, incelenen şirketin sosyal fayda yaratmak için kullandığı yöntemlerin anlaşılmasıdır. Örnek olarak, araştırmanın odaklandığı şirket sadece bağış mı yapmaktadır? Yoksa, sistemli bir çalışan gönüllüğü ağına mı sahiptir? Tercih ettiği metotlar arasında sosyal yatırım (*venture philanthropy*) var mıdır; bu minvalde sosyal yatırımları desteklemekte midir? Veya sağladığı *pro-bono* hizmetlerle hak savunuculuğu yapan sivil toplum kuruluşlarının önemli kurumsal masraflarını mı karşılamaktadır? Bu soruların yanıtlarının gün ışığına çıkartılması, bu yöntemlere sahip olmayan, ya da farkında olup henüz uygulamaya geçirmeyen şirketlerin beslenebileceği zengin bir iyi örnek havuzunun oluşumuna uzun vadede katkı verecektir. Bu vaka çalışmasının diğer kuruluşlara bu alanda ilham verebilecek bir çalışma olması hedeflense de, farklı kuruluşlar için tavsiye niteliğinde olabilecek çalışmaların takip eden araştırmalar ve

vaka analizlerinin çıktıları doğrultusunda, bütüncül bir bakış açısıyla sunulması gerektiğinin altı çizilmelidir.

Bu parametreler ışığında, Mazars Denge şirketi özelinde yapılan vaka analizi; kurumu sadece kâr odaklı hareket eden bir iktisadi teşebbüs olmaktan çıkartıp, toplum ile doğanın da çıkarlarını gözetken ve iyi halini koruyan bir oluşum haline dönüştüren düşünce ve stratejiyi gün yüzüne çıkartmaktadır. Dahası, çalışma esnasında yürütülen masaüstü araştırmalar ve Mazars Denge CEO'su ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Elçisi Dr. İzel Levi Coşkun, sürdürülebilirlik komitesi üyeleri, şirketin insan kaynakları yönetiminden sorumlu partneri Mehmet Eronat, kurum içi Girişimcilik Birimi Yöneticisi Hayriye Ocak'la yapılan derinlemesine mülakatlar, kuruluşun kullandığı yöntemlerin iyi anlaşılmasına katkı sunmaktadır.

Bu vaka analizi beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde Mazars Denge'nin kısa şirket profili tanıtılmaktadır. İkinci bölümde

kuruluşun sivil sektöre sağladığı aynı, nakdi ve gönüllü katkıları ortaya çıkartan şirket felsefesi ve değerler anlatılmaktadır. Bu kısımda kuruluşun sürdürülebilirliğe verdiği önem, bu kavramın iyi tanımlanması ve "süreklilikten" ayrışması konusundaki hassasiyeti, "entegre düşünce yapısı" üzerinde özel olarak durulmaktadır. Üçüncü bölümde, Mazars Denge'nin sivil toplumla kurduğu ilişki ve STK'lara sağladığı desteklerin cinsi ve yöntemleri ele alınmaktadır. Dördüncü bölümde kuruluşun sürdürülebilirlik çalışmalarını pandemi döneminde nasıl devam ettirdiği ve geliştirdiği aktarılmaktadır. Beşinci ve son bölümde ise şirketin sosyal fayda amaçlı çalışmalarının diğer şirketlerde bir izdüşümünün olup olmadığı tartışılmaktadır. Bu bölümde Mazars Denge modelinin kuvvetli yönlerinin, bazı zorlukların ve benzer örneklerin başka kuruluşlarca dikkate alınması ve uygulanması için gerekli adımların değerlendirildiği çıkarımlara da yer verilmektedir.

1. BÖLÜM: MAZARS DENGE

mazars

Mazars, sektöründe öncü uluslararası denetim, vergi ve danışmanlık şirkettir. Faaliyetlerini ortaklık yapısı altında entegre bir ekip olarak yürüterek denetim ve muhasebe hizmetlerinin yanı sıra vergi, finansal danışmanlık, danışmanlık hizmetlerini özel ve ihtiyaca yönelik biçimde sunar. Mazars, 92 ülkede 300'den fazla ofiste, 42.200 çalışanıyla beraber operasyonlarını gerçekleştirmektedir.

1977'de 2 kişilik bir ortaklıkla kurulan Denge, 1999 yılında Mazars ile entegre olmuştur. Mazars Denge, Türkiye'nin 6 ilinde 350'den fazla profesyonelle 1.500'e yakın müşterisine İstanbul, Ankara, Bursa, İzmir, Denizli ve Gaziantep ofislerinde hizmet vermektedir.

Mazars Denge'nin Türkiye'deki başlıca faaliyetleri vergi hizmetleri, muhasebe hizmetleri, bağımsız denetim hizmetleri, danışmanlık hizmetleri ve Denge Akademi'den oluşmaktadır. Vergi hizmetleri altında vergi danışmanlığı, tam tasdik, vergi müşavirliği, revizyon, transfer fiyatlandırması, KDV iadesinin yanı sıra Vergisel Özel İnceleme (*due diligence*) sunmaktadır. Bu alanlarda gerçekleştirdiği denetim ve danışmanlık gibi faaliyetler butiktir; müşterilerin gereksinimleri ışığında ve sıkça yapılan ziyaretler sonucunda

hazırlanan ara dönem raporları ile teknik konulardaki yaratıcı çözümlerle sunulmaktadır. Bağımsız denetim hizmetleri kapsamında uluslararası standartlara uygun bir biçimde müşterilerinin mali tablolarını denetleyen şirket, denetime baz teşkil eden risklerin tespiti için iç kontrol ve bilgi teknolojilerine yönelik analizleri de kapsayan yönetim mektupları hazırlamaktadır. Genel muhasebe, bordrolama, raporlama, muhasebe revizyonu gibi muhasebe hizmetlerine ek olarak Mazars Denge, müşterilerine kurumsal finansman; stratejik yönetim, bilgi teknolojileri denetimi ve güvenliği, finansal özel inceleme; kurumsal yönetim, risk kontrol, iç ve suistimal denetim, yönetim ve insan kaynakları gibi alanlarda danışmanlık yapmaktadır. Denge Akademi ise hem Mazars Denge çalışanlarının hem de müşterilerinin ihtiyaç duydukları takdirde başvurabilecekleri bir uzmanlık eğitim programıdır.

Mazars Denge, bilgi birikimini paydaşlarına aktarabilmek ve sektördeki gelişmelere liderlik edebilmek adına çeşitli önemli ulusal ve uluslararası derneklerde üst düzey görevler aldığını beyan etmektedir. Mazars Denge yöneticilerinin TÜSİAD, GYİAD, AYMMO gibi sektörün ileri gelen meslek

kuruluşlarının yönetim kurulu başkanlığı, yönetim kurulu üyeliği ve denetim kurulu üyeliği gibi görevler üstlendikleri kuruluşun web sitesinde ve yıllık raporlarında vurgulanmaktadır.

Mazars Denge paydaş grubunu müşteriler, çalışanlar, hissedarlar, tedarikçiler, sektör temsilcileri, rakipler, kamu kuruluşları ve düzenleyici otoriteler, sivil toplum kuruluşları (STK), üniversiteler, medya ve toplum olarak tanımlamaktadır. Sivil toplumun bir mali müşavirlik ve danışmanlık şirketinin ana paydaşları arasında sıralanması dikkat çekicidir. Mazars Denge'nin toplumsal faydaya ve tabiatın korunmasına verdiği önemin kanıtı olarak çeşitli uluslararası anlaşma ve protokollere imzacı olması da aynı seviyede ilgi uyandırıcıdır. Bu anlamda şu sürdürülebilirlik inisiyatiflerinde yer almaktadır: Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UN Global Compact), Kadının Güçlenmesi Prensipleri (Women's Empowerment Principles) ve Entegre Raporlama Türkiye Ağı (ERTA).

Kadının Güçlenmesi Prensipleri'ne 2016'da imzacı olan Mazars Denge'nin çalışanlarının %49,7'si kadın, %50,3'ü erkektir. Şirket, tüm insan kaynakları süreçlerinde eşitlik ilkesini benimsediğini beyan etmektedir. Dürüstlük, sorumluluk, farklılık, bireylere saygı, teknik mükemmellik, bağımsızlık, süreklilik, bağlılık şirketin ön plana çıkardığı değerlerdir. Bu değerlere sürdürülebilirlik raporlarında ve faaliyetlerinde tekrar tekrar rastlanmaktadır. Sorumluluk ilkesi, "Şirketin tek amacının gelir elde etmek olmadığı; paydaşlarına değer yaratırken toplumsal ve çevresel sorumluluklara da sahip çıkması gerekliliği bilincine sahip olması" şeklinde açıklanmaktadır. Bu anlamda, şirketin sürdürülebilirlik stratejisinin temelinde, sosyal sorumluluk bilinci çerçevesinde gönüllü girişimlerde bulunma ve STK'lara destek olma yer almaktadır. Yine sürdürülebilirlik çerçevesinde sıkça rastlanan "sosyal sorumluluk izinleri"nin yanı sıra şirket genelinde yılda 1.400 saatin üzerinde *pro-bono* hizmet verilmektedir.

2. BÖLÜM: MAZARS DENGE'NİN SOSYAL FAYDA YAKLAŞIMININ YAPITAŞI OLARAK “SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK”

Çok yönlü bir finansal danışmanlık şirketi olan Mazars Denge'nin sosyal faydayı faaliyetlerinin her katmanına eklemiş olması bir yandan takdire değer bir davranışken, diğer yandan da merak uyandıran ve derinlemesine araştırmayı hak eden bir atılım olarak yorumlanabilir. Bunun nedenlerinden biri, yoğun olarak doğal ve insani kaynak tüketimine bağımlı olmamasıdır. Özellikle Türkiye örneğine bakıldığında, Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi gibi anlaşmalara imzacı olan şirketlerin taahhüt ettikleri kurumsal sosyal sorumluluklarını yerine getirmek yerine, doğal kaynakları ve insan emeğini azami sınırların üzerinde kullanmaya ve bu anlamda çevresel ve sosyal tahribata devam ettikleri gözlemlenmektedir. Yine Türkiye ölçeğinde kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin yukarıda değinilen büyüme politikaları ekseninde olumlu etkinliklerinin minimum olduğu ve altlarının anlamlı bir şekilde doldurulmadığı iddia edilebilir.

Doğal kaynak ve işgücü-yoğun bir endüstriyel üretim yapmayan Mazars Denge'nin yukarıdaki şirket tipolojisinin aksine, üzerinde herhangi bir ulusal ya da uluslararası toplumsal baskı hissetmeden, faaliyetlerini doğayı koruyarak ve toplumsal faydayı diğer bütün ekonomik önceliklerin üzerinde tutarak icra etmesinin nedenlerinin anlaşılması ve paylaşılması, aynı hassasiyeti içinde barındıran diğer şirketleri de harekete geçirmek açısından önem taşımaktadır.

Bu vaka çalışmasının hazırlık aşamasında yürütülen masaüstü araştırmalar ve Mazars Denge CEO'su ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Elçisi Dr. İzel Levi Coşkun'la yapılan mülakat sırasında sıkça ifade edilen “sürdürülebilirlik” kavramının, şirketin sosyal yatırımlarının ardındaki belirleyici ilke olduğu anlaşılmıştır. Şirketin misyonundaki ilk prensip olarak bu kavram, “Tüm paydaşlarımız için sürdürülebilir değer yaratma” yaklaşımıyla karşımıza çıkmaktadır. Sürdürülebilirlik bağlamında, Mazars Denge'nin misyonu şu şekilde tanımlanmaktadır: “Değerlerimizi ve çalışan

gelişimini temel alarak sorumlu gelir elde etmek, müşterilerimiz ve tüm paydaşlarımız için sürdürülebilir değer yaratmak."

Kuruluşun sürdürülebilirlik üzerine kurduğu misyon beyanı şu şekilde devam etmektedir: "Toplum ve doğa dahil olmak üzere, tüm paydaşlarımızın çıkarını gözeterek faydacı etikle aramızdaki duygusal iletişimin önemini vurgulayan özen etliğini birleştiren bir yaklaşımı hayata geçirmeye çalışıyoruz."

Şirketin resmî belgelerinde sürdürülebilirliğin hangi fonksiyonel alt kırılımlarla tanımlandığı ve Mazars Denge'nin iş modelini farklı kılan unsurlar arasında nasıl yer aldığı net bir biçimde ifade edilmiştir. Bu durumda sürdürülebilirlik kavramının kuruluşun iş yapış teamüllerine, "sürdürülebilir ve sorumlu gelir yaratılması," "değer odaklı hizmet anlayışı," "çalışanların sürekli gelişimi ve çalışan memnuniyeti," "sunulan hizmetlerde inovasyon ve dijital dönüşüm," "müşteri memnuniyeti" ve "Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına uyum" olarak yansıdığı ve bu somut hedefler üzerinden vücut bulduğu fark edilmektedir. Bu bağlamda, Mazars Denge Sürdürülebilirlik Komitesi'nin dış paydaşlarıyla 2018 yılında yaptığı anket çalışması sonucunda şirket faaliyetlerinin şu dört Sürdürülebilir Kalkınma Amacının gerçekleştirilmesine uygun kurgulanmasına ve yürütülmesine karar verilmiştir: Eşitsizliklerin Azaltılması, Sorumlu Tüketim ve Üretim, İklim, Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar.

Sürdürülebilirliği kurumsal hizmetler ve kültürle iç içe geçmiş bir biçimde konumlayan resmi şirket belgeleri bu uyum sürecindeki zorlukları bütün

açılarıyla göstermemektedir. Bu nedenle sürdürülebilirliğin çalışanlar ve şirket kültürünün diğer paydaşlarınca kabul görmesi ve uygulanmasındaki meşakkatli yolculuğu Dr. İzel Levi Coşkun'un aktarımlarını göz önünde bulundurarak değerlendirmek daha sağlıklı çıkarımların oluşmasını sağlayacaktır.

Coşkun'a göre, Mazars Denge'nin sosyal fayda stratejisinin felsefe taşı konumundaki "sürdürülebilirlik" kavramının kurum kültürüne entegrasyonu ve çalışanlar tarafından kabul edilmesi ve içselleştirilmesi sanıldığı kadar kolay olmamıştır. Bu özümsemenin başarılabilmesi için öncelikli olarak sürdürülebilirliğin anlamının anlaşılması gerekmektedir. Bu hususta en çok rastlanan sorun ise sürdürülebilirlik ile sürekliliğin birbiriyle karıştırılmasıdır. Coşkun'un çevresiyle sürdürülebilirlik üzerine yaptığı tartışmalarda, sürdürülebilir büyüme kavramının sıkça dile getirildiği saptanmıştır. Fakat Coşkun, büyümenin tabiatı itibarıyla sürdürülebilir olmadığı fikrindedir.

Mazars Denge CEO'su ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Elçisi sürdürülebilirlik ile süreklilik arasındaki ince çizginin anlaşılmasından ötürü "sürdürebilir büyüme" gibi birbirine tezat sözcüklerden oluşan terimlerle karşılaştığımızı belirtmektedir. Kendisine göre, büyüme sürdürülemez bir şeydir. Bunun bilincine varmadan ve sürdürülebilir kalkınma amaçlarını dikkate almadan artık bu dünyada yaşamak bu anlayışa göre mümkün değildir. Sürdürülebilirliğin ne olduğunu anlamak için önce ne olmadığına

bakılmalıdır. Bu nedenle de süreklilik ve sürekliliğin ekonomik dayatmaları iyi anlaşılmalıdır. Coşkun, sürekliliği kendi sözcükleriyle şu şekilde tanımlamaktadır:

“Şimdi süreklilik diyor ki kısa vadeli düşün... İki senelik, üç senelik, beş senelik planlar yap. Kâr maksimizasyonu yap, çünkü kârı maksimize etmek zorundasın. Büyü, büyü, büyü diyor. [Fakat] sınırlı dünyada sınırsız büyüme mümkün değildir. Ayrıca rekabet... Rekabet edeceksin çünkü sen bir işletmesin; öbürünü geçmelisin. Dahası tüketim. Her şey tüketim ekonomisi üzerine kurulmuş. Onu da tüket, bunu da tüket. Bir tane selpak var; kullan, at çöpe gitsin. Bir sürü şişe var; at gitsin. Bir tane ıslak mendil var; at gitsin. Bir tane kâğıt havlu var; kullan, at gitsin.”

Coşkun için sürdürülebilirlik ise sürekliliğin aksine uzun vadeyi, sonraki kuşakların iyiliğini, doğanın bütünlüğünü, gelirin eşit dağılımını, toplumun bir bütün olarak çıkarını öncelik edinmektir. Bu bağlamda 1987 Brundtland Raporu'na atıfta bulunan Coşkun, bugünün ihtiyaçlarını karşılarken gelecek kuşağın kendi ihtiyacını karşılama kapasitesinden ödün verilmemesi gerektiğini savunmaktadır. Bu ilkedен yola çıkıldığında, en 30 ya da 40 yıl sonrayı gözetecek şekilde ekonomik getiriyle sosyal ve çevresel etkiyi dengeleyecek planlar yapılmasının sürdürülebilirliğin önemli bir kıstası olduğu çıkarımına varılmaktadır.

Dr. İzel Levi Coşkun, sürdürülebilirlikle ilgili tanımlamasında bu kavramın iki sac ayağını da ön plana çıkarmaktadır. Bunlar, “faydacı etik” ve “özen etiği” olarak adlandırılmaktadır. Bu bağlamda Coşkun'un faydacı etik ve özen etiğine dair açıklamaları sürdürülebilirliğin nasıl kalıcı bir özel sektör uygulaması haline getirilebileceğiyle ilgili de önemli ipuçları içermektedir:

“Sürdürülebilirlik, “faydacı etiği kullan” diyor. Yani, faydayı her tarafa yaymamızı istiyor. Sosyal ve çevresel etkiyi ön plana alan optimizasyonda olduğu gibi, faydayı bu şekilde yaymayı başarabilmemiz gerekiyor... Sürdürülebilirlik, fayda etiğini ve özen etiğini birleştir diyor. Peki bu yeterli mi? Hayır. Biz insanız; duygularımız var, ilişkilerimiz var, iletişimimiz var. Dolayısıyla bizim o iletişime ve ilişkilere özen göstermemiz lazım. Özen etiği burada çok önemli... Süreklilik ise bizi sürekli gelişmeye zorluyor. Fakat gelişebilmemiz için neye ihtiyacımız var? Bir kere önce kadına yatırım yapılması lazım. Bu, birinci yapman gereken şey. Kaliteye yatırım yapılması lazım. Etiğe yatırım yapılması lazım. Adaletle yatırım yapılması lazım. İfade özgürlüğüne yatırım yapılması lazım. İnovasyona, girişimciliğe, eğitime yatırım yapılması lazım. Çünkü gelişme bunların hepsini kapsıyor...Bu noktada sürdürülebilirliğin bazı kaygıları ortaya çıkıyor: etiği, kaliteyi, sosyal adaleti parayla nasıl ölçeceksin? Dolayısıyla burada başka parametrelere ihtiyacımız var.”

Coşkun'a göre bu parametreler her şirkete özel geliştirilmelidir. Şirketlerin değerlerine göre özgün bir şekilde tasarlanmalıdır. Bir şirket kendi kurmuş olduğu ve kendine özel tasarladığı sürdürülebilirlik modelinde kendine has birtakım parametreler kullanma özgürlüğüne tek şartla sahiptir; o da tek parametresinin para olmaması şartıdır.

MAZARS DENGİ'NİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK STRATEJİSİ

Mazars Denge'nin sürdürülebilirliği merkeze alan toplumsal faydacı ve çevreci yaklaşımının önemli bir özelliği de tasvip ettiği fikir ve uygulamaları desteklerken, diğer yaklaşımları yok saymamasıdır. Örnek olarak bir şirket politikası ve iş modeli olarak sürdürülebilirliği düşünürken, sürekliliği yok saymamaktadır. Tam tersine, süreklilikten de alabileceği gerekli unsurları bünyesine katarak, bunların sürdürülebilirlikle uyumlu halde işlemlerini sağlamaktadır. Şirket, bu yaklaşımını "entegre düşünce yapısı" olarak tanımlamaktadır. Coşkun, nesnelere mutlak kötü gibi önyargılar üzerinden ayrıştırmayı doğru bulmamaktadır. Marshall Rosenberg'ün "Şiddetsiz İletişim" kitabından esinlenen bu yaklaşım, çıkarların çatışmasından kaynaklı bir ayrışma yerine, uyumsuzluğa neden olan ihtiyacın karşılıklı empati, gözlem, diyalog ve anlama üzerinden tespitini merkeze almaktadır.

Bu düsturdan yola çıkarak Mazars Denge CEO'su ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Elçisi

kuruluşun iş yapış biçimini "hepimiz birbirimizin bir parçasıyız" temeli üzerine inşa etmeye çalıştığı gözlemlenmektedir. Dr. İzel Levi Coşkun bu hususu aşağıdaki gibi aydınlatmaktadır:

"Süreklilik kötüdür; hiçbir şekilde dikkate almayalım" yanlış bir yaklaşımdır. Uzun vadeli planlar yapabilmek için kısa vadeli bir plan da yapmamız lazım. Kâr optimizasyonu yapabilmek için kârlılığa da dikkat etmek gerekiyor. İşte bu, entegre düşünce denilen bütünsel bakış açısı... [Faaliyetlerimizi gerçekleştirirken] bunların aralarındaki ilişkiyi de ortaya koyacak... Yani finansal tablolar ile bizim burada yaratmaya çalıştığımız değeri bir şekilde optimize edecek bir entegre düşünce bakış açısına sahip olmamız lazım. [Sürdürülebilirliği ve sürekliliği] entegre olarak düşünüp, herkese fayda sağlayacak bir model ortaya çıkartmalıyız. Şirketlerimizde yaratmaya çalıştığım şey bu."

Bu noktadaki en kritik bileşen—veya Coşkun'un tabiriyle, eksiklik—vizyon sahibi ile uygulayıcılar arasındaki etkileşim olarak ortaya çıkmaktadır. Bir şirketin üst yöneticileri bu sürdürülebilirlik bakış açısına sahip değilse, bu talebin—veya eylemin—aşağıdan yukarıya çıkmasının zor olduğu aktarılmaktadır. Tepe yönetimin inancı kadar birlikte çalıştığı ekibin sürdürülebilirliğin faydalarına ikna etmesi de kritik bir öneme sahiptir. Sürdürülebilirlik eylemlerinin kolay olmadığı, belli bir

disiplin ve irade gerektirdiği de göz önüne alınırsa, şirket çalışanlarının bu bakış açısını sahiplenmeden ve içselleştirmeden, herhangi bir sürdürülebilirlik politikasının başarılı bir şekilde uygulanması mümkün değildir.

Mazars Denge'nin aynı zamanda Kurumsal Sürdürülebilirlik Elçisi rolünü de üstlenen Dr. İzel Levi Coşkun, bu noktada şirketinin sürdürülebilirlik stratejisini ve personelinin bu bakış açısını sahiplenmesi için uyguladığı teknikleri şu şekilde açıklamaktadır:

"Biz şirketimizde buna uygun Anahtar Performans İndikatörleri (Key Performance Indicators—KPI) oluşturduk. Bunu Bern Scorecard'a göre yaptık. Bern Scorecard'ın dört tane bölümü vardır. Bu bölümler arasında müşteri ilişkileri yönetimi vardır; sorunlu gelir vardır. Şöyle örnek vermek gerekirse; bir taraftaki "sorunlu" geliri, sürdürülebilirlik bakış açısıyla "sorumlu" gelire çevirdik. Çünkü burada "m" yerine "n" harfi koyduğunuz zaman bütün her şey değişiyor. Örnek olarak, [sorunlu gelire örnek teşkil etmesi açısından] sen çalışanların canına okuyarak mı para kazanıyorsun? Etik davranışlardan feragat ederek mi para kazanıyorsun, gelir elde ediyorsun? Sosyal-çevresel dengeyi gözetmeden mi gelir elde ediyorsun, vb? "N" ile "m" harfi arasındaki fark bizi bu iki farklı sonuca götürüyor."

"Biz şirketin bütün prosedürlerini Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarıyla

birleştiren bir model kurmaya çalıştık. Dolayısıyla, bütün süreçlerimizi yeniden tanımlayarak "Hangi sürecimiz hangi sürdürülebilir kalkınma amacını etkiliyor ve buna göre nasıl hareket etmemiz gerekiyor" sorularına yanıt aradığımız çalışmalar yaptık. Bir tarafta burada müşteri ilişkileri yönetimi var. Müşteriyi nasıl seçiyorsun, hangi tip müşterilerle çalışıyorsun? Nükleer santralcilerle mi çalışıyorsun? Doğaya zarar veren şirketlerden birinin mali müşaviri misin, değil misin? gibi sorulardan tutun da müşterinin aldığı hizmet karşılığında zamanında para ödemesine, kurumunuzla ilişkisinde sürdürülebilirliği nereye konulduğuna kadar bir sürü parametre burada gündeme geliyor. Müşteri memnuniyeti, güvenli hizmet sağlama ve birçok benzer ilkeye göre hareket edip etmemek bu parametreler arasında sayılabilir. Tabii ki bütün stratejimizin merkezinde olan en önemli paydaşımız, çalışanlarımız. Bizim çalışan memnuniyetini ve çalışanın gelişimini sağlayabiliyor olmamız gerekiyor. Yani, bizim modelimizde, çalışanlarımızla iş birliği yapmamamız, onlara sırt çevirmemiz, onlardan ayrı hareket etmemiz mümkün değil."

ŞİRKET İÇİ SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK UYGULAMALARI: FAYDALARI VE ZORLUKLARI

Mazars Denge'nin toplumsal faydacı ve çevre hassasiyetine sahip uygulamaları içselleştirmesiyle ilgili çeşitli başarı öyküleri kadar yaşanan bazı zorluklar da mevcuttur. En önemli sorun, uzun vadeli planların (örnek olarak, beş yıllık bir planın) hazırlanıp uygulanması olarak gösterilmektedir. Yine de bu anlamda kuruluşun bazı atılımları da gözden kaçırılmamalıdır. Şirketin 2019 yılında geri dönüştürülebilir çöp poşetine geçme süreci iyi bir örnek teşkil etmektedir. Emek-yoğun bir araştırmadan sonra maliyeti normal çöp poşetinin iki katı olan ama doğada çözünen bir poşet üreten imalatçıyla anlaşılmalı ve alımlar bu şekilde tedarik edilebilecek şekilde yeniden düzenlenmiştir.

Fakat Dr. İzel Levi Coşkun'un aktarımına göre, süreç—vaka analizinin önceki kısımlarında da belirtildiği gibi—üst yöneticinin yönlendirmesiyle, "yukarıdan inme" işlemektedir. Özellikle Mazars Denge şirketinin uzmanlığının ve verdiği hizmetin finans olduğu göz önünde bulundurulduğunda, çalışanların bakış açılarının hala ağırlıklı olarak sürekliliğin tesiri altında olduğu paylaşılmaktadır. Coşkun, bu durumu "süreklilikle formatlanmak" olarak tasvir etmiştir. Özellikle şirket personelinin önemli bir bölümü başka şirketlerden ve kurumsal kültürlerden geldiği için, Mazars Denge'nin sürdürülebilirlik

modelini kendi yaklaşımlarıyla çok kolay bağdaştıramamaları beklenen sonuçlar arasındadır. Bu anlamda gerekli olan dönüşüm bir teknoloji dönüşümünden çok kültürel dönüşümdür.

Yine de Mazars Denge'yi farklı kılan ve kültürel dönüşüme diğer muadillerine oranla daha açık yapan şartlar da mevcuttur. Bunlardan biri Mazars'la birleşmeden önce, Denge şirketinin kurucusu Leon Aslan Coşkun'un girişimiyle belli bir etik, kalite ve dürüstlük prensipleri üzerine inşa edilmiş olmasıdır. Buna rağmen bu prensiplerin arasında göreceli olarak yeni katılan sürdürülebilirlik ilkelerinin tüm çalışanlarca benimsenmesinin daha çok vakit alacağı belirtilmektedir.

Bu sorunu daha da çetrefilli kılan bir diğer olgu ise yönetici grubunun kaygılarıdır. Mülakat sırasında paylaşılan anekdotlardan, yönetici kademesinin iş modeline "kârlılık" gibi süreklilik metrikleri açısından baktığı anlaşılmaktadır. Ayrıca büyük şirketlerin müşteri envanterine kazandırılmasını isteyen yöneticilerin bu taleplerinden, sürdürülebilirlik hassasiyetlerinden çok süreklilik kaygılarıyla hareket ettiği çıkarımlarında bulunulabilir. Bu bağlamda, Dr. İzel Levi Coşkun kendi toplumsal fayda ve doğayı koruma faaliyetlerinin dahi şirket içinde çok iyi bilinmediğini aktarmaktadır. Şirket içinde kendisinin Kaz Dağları'na gittiğini, hafta sonları çöp toplandığını, bu konular üzerine yazılar yazdığını çok az kişinin bildiğini paylaşmıştır. Aynı şekilde, kâğıt maliyetinin arttığı günlerde şirketin halihazırda desteklediği Aktüel Arkeoloji dergisi için Fongogo'da kampanya başlattığından yine

çok az sayıda personelinin ve meslektaşının haberi olduğunu ifade etmektedir. Dr. İzel Levi Coşkun, bu anlamda, maaşından direkt yardım yaptığı Aktüel Arkeoloji dergisinin diğer destekçisinin Koç Grubu olduğunu belirtmiştir.

Ekibe ulaşmanın en etkili araçlarından biri bu anlamda kuruluşun 2018 yılında yayımladığı sürdürülebilirlik raporu ve bundan önce oluşturulan sürdürülebilirlik komitesi olmuştur. Sürdürülebilirlik ekibinin kalabalık olması ve her seviyeden yönetici ve çalışanın bir araya gelmesi, departman yöneticilerinin yer almasıyla sürdürülebilirlik kavramı bir şekilde bütün personel katmanlarına temas etmiştir.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KOMİTESİ

Dr. İzel Levi Coşkun'un öncülüğü ve hedefleri ışığında kurulan sürdürülebilirlik komitesinin birincil amacı Mazars Denge'de sürdürülebilirlikle ilgili farkındalık yaratma olarak tanımlanmaktadır. Yine Coşkun'un hedeflerinden biri olan, kurumda herkesin bir gün sürdürülebilirlik elçiliğini üstlenmesiyle bağdaşmaktadır. Bu anlamda, şirketin insan kaynakları departmanından pazarlama bölümüne kadar her birimden temsilcilerin bir araya geldiği bir birimdir. Komitenin düsturlarından biri de—aynı zamanda şirket felsefesiyle uyumlu olan—sadece şirketin çalıştığı alanlarda değil, kültür, çevre, toplum gibi alanlarda da dünyada kalıcı bir olumlu etkiyi yaratmaktadır. Mazars Denge çalışanı ve sürdürülebilirlik komitesi üyesi Doğan Ruben, komitenin bu anlamda ilk

atılımlarından birinin GRI standartlarına uygun bir raporun hazırlanması olduğunu hatırlatmaktadır. Bu raporun hazırlık sürecinin faydalarından birinin şirketin en küçük biriminden en büyük birimine kadar kurumun röntgeninin çekilmesi olduğunu söyleyen Ruben, önlerindeki en önemli sorunun ise birimlerinin bütün faaliyetlerine sürdürülebilirlik yaklaşımının nasıl entegre edileceği olduğunu dile getirmektedir. Rapor oluşturma sürecinde bu sorunun yanıtlanmasına yönelik oluşturan iş planı ve iş bölümünün yavaş yavaş komitenin amacını ve fonksiyonlarını da şekillendirdiği gözlemlenmektedir. 2019 Entegre Raporu'yla sonuçlanan bu süreç, daimî bir sürdürülebilirlik komitesinin de kurulmasını mümkün kılmıştır.

Komite üyelerinin bu oluşuma emek vermelerinin ardındaki kuvvetli motivasyonlardan birisi Mazars Denge'nin sivil topluma verdiği destekler olarak aktarılmaktadır. Çalışanların çevrelerinde gözlemledikleri ve onaylamadıkları gelişmeleri değiştirme gücüne sahip aktörler arasında sivil toplum kuruluşlarını da belirtmeleri önemli bir veridir. Komite, bu bağlamda, STK'lara çeşitli yöntemlerle destek sunabilmiştir. Bunlardan biri; içinde muhasebe ve vergi danışmanlığıyla ilgili küçük ama yaşamsal bilgilerin olduğu kılavuz. Bu kılavuz sayesinde sivil toplum kuruluşlarının doğru raporlama yapabilmelerine ve sürdürülebilirlik yolunda doğru ilerlemelerine Mazars Denge'nin yardımcı olduğu açıklanmaktadır. Bir başka destek yöntemi ise, sponsorluk ve STK'ların etkinliklerine bizzat katılımı

verilen desteklerdir. Anlatan Eller atölyeleri, koşular, sürdürülebilir yaşam filmleri, konser ve STK panayırı örnekler arasında gösterilebilir. Bunların organize edilmesinde sürdürülebilirlik komitesinin önemli bir rolünün olduğu anlaşılmaktadır.

Komitenin düzenlediği STK Panayırı, çalışanların STK'ları tanınması ve nasıl destek olabilecekleriyle ilgili fikir geliştirmeleri açısından çok önemli bir işlev görmektedir. Gönüllü olmak isteyen, fakat desteğini hangi STK'lara vereceğini bilmeyen Mazars Denge çalışanları, panayıra katılan STK'ları inceleme, temsilcilerine soru sorma ve birlikte proje geliştirme şansına sahip olmaktadır. Panayıra hangi STK'ların katılacağı komite toplantılarında kararlaştırılmaktadır. Mazars Denge'yle uzun süredir bağı olan kuruluşların davet edilme ihtimalinin yüksek olduğu mülakatlara katılan çalışanların aktarımlarından anlaşılmaktadır.

Komite çalışmalarında yer almayan şirket personeline de Mazars Denge'nin sürdürülebilirlik faaliyetleriyle ilgili bilgilendirmeler yapılmaktadır. Panayırın konusu, ya da davet edilen kuruluşların profilleri nasıl olursa olsun, şirket içinde istikrarlı olarak bir ilgi kaynağı olmaktadır. Panayırlara katılan ve bu etkinlik üzerinden STK'lara destek veren şirket çalışanların deneyimlerini diğer akranlarıyla paylaşmasının da şirket içinde bir dalga etkisi yarattığı gözlemlenmektedir. Şirket çalışanı ve komite üyesi Deniz Erginay'ın bu açıdan paylaştıkları Mazars Denge'yle ilgili önemli bir farkı ortaya koymaktadır. Erginay, komitenin başta Dr. İzel Levi Coşkun'un

olmak üzere, çalışanların sürdürülebilirlik ve sosyal faydayla ilgili fikirlerinin hayal ve tahayyül boyutlarında kalmamasının, tekliflerin tozlu raflara kaldırılıp oralarda unutulmamasının teminatı olduğunun altını çizmektedir. Erginay bunu şöyle açıklamaktadır:

"[Gerek müşteri ilişkilerine gerekse etik ve sürdürülebilirlik yaklaşımına dair] İdeallerimizin bütün çalışanlara yayılabilmesi için belli süreçlerimize, prosedürlerimize belli işleyişlerin entegre olması lazım. Bunun nasıl yapılacağına farklı departmanlarla, farklı bölümlerle ve farklı pozisyonlarla görüşülmesi gerekiyor. Çünkü ortada bir hayal var. Bu hayalin gerçeğe dönüşmesi lazım ve bununla ilgili aksiyonların alınması gerek. Bunu sadece yılda bir araya gelerek, konuştuktan sonra ofislerimize, yaşamlarımıza geri dönerek başaramayız. Oysaki her hafta bir araya gelmemizi sağlayan bu komite; bizi kendimizi değiştirmeye, aksiyon almaya, bu fikirler üzerine kafa yormaya ve paydaşlarımıza fikirlerimizi aktarmaya teşvik ediyor. Ben bunun için buradayım. Özellikle üniversite yıllarımda kurumsal sosyal sorumluluk patlamıştı. Tezimi kurumsal sosyal sorumluluk üzerine yazmıştım. Fakat, şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluğu inanarak mı, yoksa ticari ve pazarlama kaygılarından ötürü mü yerine getirmeye çalıştıkları bir muammaydı. İzel beyle tanıştığında ve Mazars Denge'nin bakış açısını gördüğümde buranın bir parçası olmak istedim."

Komitenin en önemli özelliklerinden biri de yöneticileri ve çalışanları bir araya getiren bu platformun işleyişinde herhangi bir hiyerarşik yapının olmamasıdır. CEO ve Sürdürülebilirlik Elçisi Dr. İzel Levi Coşkun'un ve uzman konumunda komiteye danışmanlık yapan Dr. Güler Aras'ın vizyon, düşünce ve tavsiyelerini paylaştıkları toplantılarda, çalışanlar da aynı derecede kendi görüşlerini ve önerilerini paylaşabilmektedirler. Hiyerarşik karar alma yerine, herkesin fikirlerini özgürce ifade edebildikleri bir ortam tesis edilmektedir ve bütün çalışanlar masanın etrafına özgün öneriler getirmeye davet edilmektedirler. Komite, desteklenecek projelerle ilgili ortak kararların alınmasıyla toplantısını tamamlamaktadır. Çıkan kararlarla ilgili bir eylem planı ve takvim oluşturulmaktadır. Daha sonra çalışanlar arasında görev dağılımı yapılmaktadır. Komitede ayrıca İnsan Kaynakları (İK) biriminden bir yönetici, direktör, uzman ve sorumlu bulunmaktadır. Pazarlama ekibi ise tam kadro olarak toplantılara katılmaktadır. Birimlere farklı, fakat uzmanlık alanlarıyla, bağdaşan görevlerin dağıtılmasına dikkat edilmektedir. Ayrıca toplantıda tutulan notlar ucu açık konuların kalmasını da engellemektedir. Notlar, ayrıca tamamlanan veya henüz ele alınmayan maddelerin de takip edilebildiği bir iş listesi işlevini görmektedir. İcrasında zorlanan desteklerin de niçin yaşama geçirilemedikleri ele alındıktan sonra alternatifleri görüşülüp karara bağlanmaktadır.

KURUM İÇİ GİRİŞİMCİLİK BİRİMİ

Kurum İçi Girişimci şirket çalışanlarının işlerinin ya da iş yapış biçimlerinin iyileştirilmesine yönelik çeşitli argümanlar hazırlamaktadır. Buna bir çeşit altyapı hazırlığı da denilebilir. Yarışma ya da ilham veren bireylerin konuşmacı olarak davet edildikleri etkinlikler gibi yöntemlerle, çalışanın girişimcilik ruhunun dışarıya çıkartılması hedeflenmektedir. Bütün bu süreci yürüten kişi, Kurum İçi Girişimcisi olarak adlandırılmaktadır.

Bu görevi üstlenen, Kurum İçi Girişimcisi Hayriye Ocak ve insan kaynakları yönetiminden sorumlu partneri Mehmet Eronat, kurum içi girişimcilik kültürünü oluşturmaya çalışmaktadır. Ocak ve Eronat, işgücüne dahil olan, iş yapış biçimlerini de değiştiren yeni bir neslin aramızda olduğuna dikkat çekerek, bu değişime adapte olunmadan kuruluşların varlıklarını koruyamayacaklarına inanmaktadır.

Eronat'a göre Mazars Denge sürdürülebilirliği iş modeline katmaya karar verdiğinde, bunun ek bir çalışma mı olacağı yoksa kurumun felsefesi haline mi geleceği henüz bilinmiyordu. Eronat, kurumsal sosyal sorumluluk birimleri olan şirketlerin de aynı soruyu sorduğunun altını çizmektedir. Çoğu zaman bunun bir iletişim aktivitesi mi yoksa temel bir yönetim stratejisi olarak mı yaklaşılacağı bilinmemektedir. Yine bu örnekler özelinde gözlemlenmektedir ki, sürdürülebilirlik sadece bir ek aktivite olarak değerlendirilmişse, ekonomik şartlar zorlaştığında, ilk vazgeçilen faaliyetler

arasında yer alır. Zira, şirketin yönetim felsefesinin önemli unsurlarından ise, ekonominin durumundan bağımsız olarak sürdürülebilirlik çalışmaları devam ettirilir.

Eronat, Mazars Denge'nin bugünkü konumunda sürdürülebilirliğin, belirli kriterlere uyma kaygısıyla rapor üretme ve yayımlamanın ötesine geçerek, kurumun yönetim felsefesi haline geldiğinin altını çizmektedir. Kendisine göre, yine de yapılması gereken daha çok şey bulunmaktadır. Bunlar arasında, bu felsefe dahilinde yapılan çalışmalara farklı fonksiyonların katılması ve bu işlevlerin ışığında yeni birimlerin de sürdürülebilirlik amaçlı faaliyetlere dahil edilmesi gelmektedir. Eronat, sürdürülebilirliği şu şekilde tanımlamaktadır:

"Sürdürülebilirlik, geleceği düşünmek ve aynı zamanda kalkınma demek. Her şey büyümeye odaklanmış vaziyette. Herkes büyümeden bahsediyor; ne kadar büyüyeceğimizi merak ediyor. Kalkınmadan, gelişmeden bahseden yok. Eğer geleceği düşünüyorsanız, hedefiniz büyüme değil ancak kalkınma olabilir, gelişme-geliştirme olabilir. Kısacası sürdürülebilirlik benim için geleceği de düşünerek kalkınmak ve gelişmek anlamına geliyor."

Hayriye Ocak ise Mazars Denge'nin önemli bir özelliğine dikkat çekerek, şirkete katılan herkesin bu noktadan sonra sürdürülebilirliğin ne olduğuyla ilgili daha

iyi bir fikrinin olduğunu belirtmektedir. Şirket içinde sürdürülebilirlik kültürünün üst yönetimden tabana kadar bütün çalışanlara nüfuz etme sürecinin her bir birimin bu konuda yaptığı özel çalışmalar sayesinde gerçekleştiğini aktarmıştır. Bu çalışmalar şirketin ilke edindiği dört Sürdürülebilir Kalkınma Amacı kılavuz alınarak hazırlanmıştır. Bu çalışmaların yaşam bulmasıyla şirketin ortaya koyduğu her faaliyetin bir yan sonucu olarak gelecek neslin iyiliği ve çıkarları gözetilmektedir. Bu anlamda Ocak için sürdürülebilirlik, gelecek kuşakla eş anlama sahiptir.

Sürdürülebilirlik ile sivil toplum kuruluşlarının desteklenmesi arasında ilişki sorulduğunda Eronat, STK'ların en kritik ve kilit rolünün bu anlamda farkındalık yaratmaları olduğunu düşünmektedir. Sürdürülebilirlik etkinlikleri altında çalışanlar sadece STK'ları tanıma fırsatı bulmamakta, aynı zamanda STK'ların üzerinde yoğunlaştıkları konularla da ilgili fikir sahibi olmaktadır. Şirketin sürdürülebilirlik misyonu kapsamında STK'larla daha yakın ilişkiler geliştirmesi, Eronat gibi öncesinde sivil topluma daha uzak bir noktadan bakan bireylerin, STK'ların tek işlevinin "para toplamak" olmadığı gibi sınırlı bakış açılarının genişletilmesinde önemli rol oynamaktadır. Eronat bu konudaki kişisel değişimini şu sözlerle ifade etmektedir:

"Benim için en önemli [soru], "STK'lar para mı toplar?" Hayır, STK'lar farkındalık yaratır. Para toplamak sonuçtur. Bir araç değildir aslında. Siz o farkındalığı yaratırsınız. İnsanları da belirli bir sürede o farkındalık neticesinde bireyler yapmaya teşvik edersiniz. Karar verirsiniz ve bunlardan birisi sadece bağış toplamak veya yardım toplamak olabilir. Bunun dışında da birçok şey yapılabilir. O nedenle, STK'ların en önemli görevini ve tanımını farkındalık yaratmak olarak görüyorum."

Ocak ise STK'ların bir köprü görevi gördüğünü belirtmektedir. Ayrıca çalıştıkları konuyla ilgili etki alanını artırdıklarını düşünmektedir. Bunu şu şekilde açıklamaktadır:

"Ne zaman bir şeyden rahatsız oluyoruz, o zaman o şeyi değiştirmek istiyoruz ve bir yerlere dokunmamız gerekiyor. Bir şeyi değiştirmek istediğimizde etki alanlarımızı artırabilmemizin kanallarından biri kamu ve kurumsal paydaşlar. Girişimcilik ekosistemimizde de böyleydi. Kurumlar STK'larla iş birliği yaptığında ortaya iyi bir iş çıkmıştı. Çünkü etki alanınız ne kadar büyükse işte o zaman farkındalık yaratmış oluyorsunuz. [TÜSEV'e atfen] Siz buraya gelmeden önce belki de biz sizi bu kadar doğru bir şekilde tanımıyorduk. Aslında sizinle beraber bu çalışma da bir köprü görevi görmüş oldu."

Mazars Denge üzerinden STK'larla kurulan ilişkilerin çalışanların yaşamlarını olumlu şekilde etkilediği ve ufuklarını geliştirdiği de gözlemlenmektedir. İyilik koşulları, STK'larla ortaklaşa yapılan etkinlikler, bir STK'nın iç işleyişine destek amaçlı yapılan gönüllülükler bireylere kendi yaşamlarına taşıyabilecekleri bazı deneyimler kazandırmaktadır. Buna örnek olarak Anlatan Eller'le yapılan bir etkinlik sayesinde Mazars Denge çalışanlarının işaret diliyle tanışmalarıdır. Bu perspektiften bakıldığında şirketin sivil toplum kuruluşlarıyla yaptığı çalışmaların farkındalığı artırmak kadar, çalışanın manevi tatminini sağlayan motive edici bir gücünün olduğu da görülmektedir. Eronat'a göre, motivasyon konusu bütün insan kaynakları birimlerinin sorunudur. Bowling turnuvaları, kurumsal piknikler, "happy hour"lar artık çalışanları tatmin etmemektedir. Bilimsel çalışmalar artık tatminin çok bireyselleştiğini, insanların farklı uyarıcılara farklı tepkiler verdiğini kanıtlamıştır. Buradan yola çıkarak Eronat, Mazars Denge çalışanlarının bir "happy hour"a katılmaktansa, STK yararına yapılan bir aktivite içinde yer almaktan, o STK için destek toplamaktan ve bunun için karşılıksız emek harcamaktan çok daha fazla motive olduğunu belirtmektedir.

Mazars Denge'nin sürdürülebilirlik felsefesinin bir yansıması olarak STK'larla kurduğu iş birliğinin sivil toplumla eğitim yıllarında teması olan çalışanların bu sektörle olan etkileşimini artırdığı göze çarpmaktadır. Hayriye Ocak'ın aktarımları bununla ilgili önemli bir örnek oluşturmaktadır. Mazars Denge'deki çalışmaları ışığında, özel sektörün sivil topluma katkılarının sadece bağışla

sınırlandırılmayacağını keşfetmiştir. Mazars Denge'yle tanışmasıyla Ocak farklı metotları öğrenmiş ve kullanmıştır, ayrıca kendisinin STK'lara bakış açısının değiştiğini de fark etmiştir. TURMEPA ve Toplum Gönüllüleri Vakfı'yla üniversite yıllarından bu yana uzanan tanışıklığını bu kurumları farklı yöntemlerle destekleyerek, gönüllü koşullarına katılarak etkin desteğe çevirmiştir.

Şirket içinde bu çalışmalar yürütülürken "gönüllü katılım" esasının her zaman hatırlatıldığı ve vurgulandığı mülakatlar sırasında aktarılan önemli bilgiler arasındadır. Mazars Denge insan kaynakları yönetiminden sorumlu partneri Mehmet Eronat faaliyetlerin iç duyurusunun pazarlama ve iletişim departmanlarıyla koordineli bir şekilde yapıldığını aktarmaktadır. Kendisi bunun için İstanbul Maratonu ve bazı STK'ların gönüllü çalışmalarına verilen destekleri örnek göstermektedir:

"Geçen sene (2018) İstanbul Maratonuna 48 kişi katılmış. İstanbul ofisimizin yaklaşık 250 kişi olduğunu öngörürsek, 50 kişilik bir grup—yani her 5 kişiden 1'si—katılmış ve yaklaşık 20 bin lira civarında bir kaynak toplanmış. Bunun dışında, yine geçen sene Ahtapot Gönüllüleri Derneği'yle birlikte arkadaşlarımızın yine fiilen, şirketteki sorumluluklarını pozitif ya da negatif etkilemeyen çalışmaları oldu. Bu çalışmalar tamamen gönüllülük esasına dayalı yapılmıştır. İnsan kaynakları olarak biz sadece olanaklarla ilgili bilgilendirmeler yaparız ve katılmak isteyen arkadaşlarımızı davet ederiz. Ayrıca, yönetim prosedürlerimiz gereği sosyal sorumluluk iznimiz var. Çalışanlarımız belirli bir sosyal sorumluluk projesinde çalışacaklarını

beyan ettiklerinde, yönetim olarak onları izinli sayarız. Fakat, bu izni kullananlar nereye gideceklerini ve yapacaklarını belirtmekle yükümlüdür. Bunun haricinde destek sağlayacakları STK'lar tamamen kendi inisiyatiflerindedir. Talep edildiği durumlarda Mazars Denge'nin halihazırda ilişki geliştirdiği STK'lar üzerinden bu tür girişimleri örgütleyebiliyor ve yönetebiliyoruz.

Bugün baktığınız zaman Altı Nokta Körler Derneği'yle ilgili hiçbir şey yapmamışız ama yapmak isteyen bir arkadaşımız olursa da bunu bu izinle desteklemiş oluyoruz. Geçen yıl yine Ahtapot Gönüllüleri Derneği'yle CEO'muzun da dahil olduğu bir gönüllü grubu iş birliği yaptı. Çamaşır yıkadılar, ütü yaptılar, eşya katladılar ve gönderimler yaptılar. Bunun haricinde STK panayırına katıldılar. Halihazırda birçok sivil toplum kuruluşunun muhasebe, vergi, denetim danışmanlığı gibi hizmetlerini "destek" adı altında üstlenerek, arada herhangi bir ticari ilişki olmadan yerine getiriyoruz. Bizim için buradaki kritik nokta yapılan çalışmaların tamamen gönüllülük esasına dayandırılması. Bu tür sürdürülebilirlik çalışmalarına katılanlar ile katılmayanlar şirket tarafından "daha iyidir" ya da "daha kötüdür" değerlendirmelerine katiyen maruz bırakılmamaktadırlar. Teşvik veriyoruz. Bu teşvikler söz ettiğim izinler ve şirketin yaptığı kolaylaştırıcılıklar şeklinde vücut buluyor. Bu yaklaşımımızla zaten motive olmayan kişilerin bu çalışmalarda baskıyla yer almalarının da önüne geçmiş oluyoruz. Bizim sadece fırsat sunma, imkân yaratma ve gerektiğinde organizasyonu yapma taraflarında daha fazla bulunduğumuzu söyleyebilirim."

Çalışanların hangi sivil toplum kuruluşlarına destek olacakları ise yine çalışanın inisiyatifine bırakılmaktadır. Fakat bu seçimde çalışanın uzmanlık alanı ile STK'nın ihtiyacının eşleşmesine önem gösterildiği öğrenilmektedir. Bu anlamda değerlendirmeler ve yönlendirmeler, çalışanların iş yüküne ekstra bir artırım oluşturmayacak şekilde planlanmaktadır. Bunun haricinde bir STK *pro-bono* hizmet

alıyor da olsa, bu STK'ya özel sektörden bir müşteriye farklı davranılmamaktadır. Çalışandan bu STK'nın işlerini "gönüllülük" bazında mesai saatleri dışında yapması kesinlikle istenmemektedir. Eronat, bu STK'lara da Mazars Denge'nin müşterileriyle aynı standartlarda hizmet verildiğini, "Arta kalan zamanda işleri görülsün" tarzı bir yaklaşımın söz konusu olmayacağını vurgulamaktadır.

3. BÖLÜM: MAZARS DENGE'NİN SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINA DESTEĞİ, SOSYAL YATIRIMLARI

Mazars Denge'nin sivil toplum kuruluşlarına verdiği destekler; bağış, gönüllülük ve ücretsiz uzmanlık aktarımı ile danışmanlık olarak üç kategoriye ayrılmaktadır. Bağışlar arasında Tohum Otizm Vakfı'na verdiği destekler gelmektedir. Gönüllülük ve ücretsiz uzmanlık desteği kategorilerinde Türkiye'nin önemli sivil toplum kuruluşlarıyla iş birlikleri mevcuttur. Bu kuruluşlar arasında Ashoka Vakfı, Barış ve Dayanışma Elçileri Derneği, Çocuklar Gülsün Diye, Endeavor Derneği, Hrant Dink Vakfı, İyi Pamuk Uygulamaları Derneği, Kalite Derneği (KALDER), Mor Çatı Kadın Sığınağı Vakfı, Toplum Gönüllüleri Vakfı, Uluslararası Af Örgütü, Young Guru Academy bu kuruluşlara örnek gösterilebilir. Ayrıca şirketin kültürel sürdürülebilirlik ve çevre alanlarında 500. Yıl Vakfı, Aktüel Arkeoloji Dergisi, Hasköy Türk Karaim Musevi Vakfı, Kültür Bilincini Geliştirme Vakfı, Türkiye Gençlik Filarmoni Orkestrası, Adalar Denizde Yaşam ve Su Sporları Kulübü (ADYSK), Buğday Derneği, TEMA Vakfı, EKO IQ Dergisi gibi kuruluşlarla iş birlikleri bulunmaktadır.

Mazars Denge, Türkiye Gençlik Filarmoni Orkestrası'nın (TUGFO) sponsorlarından birisidir. TUGFO'yu bir sivil toplum kuruluşu olarak kabul eden şirket, bu tanımlamayı kuruluşun çalışma esaslarından hareketle yapmaktadır. Mehmet Eronat'a göre; Türkiye'nin dört bir yanından yetenekli çocukların tespit edilip, yüksek performanslarının dünya turnelerinde sahnelenmesine olanak veren Gençlik Filarmoni Orkestrası tam olarak bir sivil toplum kuruluşu görevi icra etmektedir. Mazars Denge çalışanlarının da bu tür faaliyetleri sahiplendikleri, içselleştirdikleri, ve hatta katılmadıkları durumlarda dışarıda bırakılmaktan dolayı memnuniyetsizliklerini ifade ettikleri gözlemlenmektedir. Bu bakış açısıyla, TUGFO gibi birçok sivil toplum kuruluşuna verilen destek bir finansal gider ya da insan kaynağı maliyeti gibi değerlendirilmemektedir. Eronat, bu içselleştirmeyi ve bütünleşmeyi aşağıdaki gibi aktarmıştır:

"Tabii ki organizasyonun belirli bir bütçesi var. Hem mali hem de zamansal bir bütçesi var. Ciddi bir zamansal bütçesi var çünkü zamanınızın ciddi bir bölümünü ayırmanız gerekiyor. Fakat, buna artık bir tercih olarak değil de, kurumunuzun yönetim felsefesi olarak yaklaştığınızda bu çalışmalar artık size bir angarya gibi gelmiyor. "Bu sene zaten TUGFO'nun konser etkinliğini yapacağız. Bu bizim işlerimizden biri ve şirketin önceliği," diye bakmaya başlıyorsunuz."

Kuruluşun özellikle Adalar Denizde Yaşam ve Su Sporları Kulübü'yle geliştirdiği iş birliği hem nakdi bağış, hem *pro-bono* uzmanlık aktarımı hem de çalışan gönüllülüğü gibi destek yöntemleri içermesi yönünden şirket içinde sürdürülebilirliğin gelişmesini de güçlendiren bir faaliyet olarak öne çıkmaktadır. Mazars Denge'nin katkılarının yanı sıra Dr. İzel Levi Coşkun'un kişisel destekleriyle dernek, ada sahillerinde yok olmak üzere olan mercanların kurtarılmasından deniz dibinin su altındaki yaşamı tehdit eden balıkçı ağlarından arındırılmasına ve yasak alanların genişletilmesine kadar birçok başarılı proje gerçekleştirmiştir. Bu projelerin çıktıları kitaplaştırılarak ve sergileştirilerek hem kamuoyunun ilgisine sunuldu hem de uluslararası otoritelerin de dahil edildiği farkındalık etkinlikleri yapılmıştır. Ayrıca Mazars Denge'nin de katkılarıyla Prens Adaları'nın sahillerinin UNESCO Dünya Mirası Listesi'ne alınması için çeşitli planlar yapılmaktadır.

Bir başka iş birliği örneği, Bu Gençlikte İş Var adlı TÜSiAD programına verilen katkıdır. Bu program kapsamında yapılan eğitimler aracılığıyla kuruluş, sürdürülebilirlik bakış açısını gençlere aşılatabilmek için çalışmaktadır. Bu faaliyet sayesinde çeşitli üniversiteleri de ziyaret etme imkânı bulduğunu aktaran Dr. İzel Levi Coşkun, Türkiye'nin dört bir tarafındaki yüksek eğitim kurumları bünyesinde düzenlediği atölyelerle bir iş kurmanın tek amacının para kazanmak olmadığını, aynı zamanda toplumsal ve çevresel fayda da yaratmanın da serbest teşebbüsün amaçları arasında olduğunu öğrencilere anlatmaktadır. Mazars Denge aynı zamanda, Bu Gençlikte İş Var projesinin iki ana sponsorundan da biridir.

Mazars Denge'nin *pro bono* katkıları arasında Ashoka Türkiye ve KAOS GL'ye sağladığı ücretsiz hizmetler ve danışmanlıklar, kurumun Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarından "Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar"a dair iradesinin somut birer yansıması olarak öne çıkmaktadır. Mazars Denge'nin Ankara şubesi, KAOS GL'nin birtakım ön yargılar nedeniyle tedarik etmekte zaman zaman zorlandığı muhasebe hizmetlerini Coşkun'un çabası sonucunda sağlamıştır. Ashoka Türkiye'yle geliştirilen iş birliği çerçevesinde sosyal girişimcilerin muhasebe, vergi ve diğer finansal sorularını yanıtladıkları bir elektronik posta danışma hattı işleten Mazars Denge, bu süreçte Ashoka'dan sivil toplum kuruluşlarının, özellikle sosyal girişimlerin, işleyişiyle ilgili çok fazla bilgi edindiklerini ve tecrübelerini ilettiltiklerini aktarmışlardır.

Bunun yanı sıra, kamuoyunda 'Büyükada Davası' olarak bilinen ve aralarında Uluslararası Af Örgütü Türkiye Şubesi Direktörü ve Yönetim Kurulu Başkanı'nın da bulunduğu 11 insan hakları savunucusunun yargılandığı dönemde, Mazars Denge Uluslararası Af Örgütü Türkiye Şubesi'nin bağımsız finansal denetimini üstelenerek, diğer denetçilerin çekindiği bir atmosferde kuruma ihtiyaç duyduğu desteği sunmuştur. Bu süreçte, kuruma dair ön yargılara sahip olan şirket çalışanları, Af Örgütü'nü tanıma şansı elde ederek, sadece kuruluşla ilgili yanlış bilgilerini değil, sivil topluma dair öğrenilmiş yanlışlarını da düzeltme fırsatı bulmuşlardır.

Bu karşılıklı öğrenme ve kalkınma sürecine STK'ların, Mazars Denge çalışanlarına özel bilgilendirme ve eğitim faaliyetleri yaparak katkı verdikleri de bu raporun önemli tespitleri arasında yer almaktadır. Bu konuda Mehmet Eronat'ın paylaştığı aşağıdaki bilgiler STK'ların özel sektöre katkılarına dair önemli birer veri niteliğindedir:

"Örnek olarak uygulamayı planladığımız kurumsal eğitim ve gelişim hedeflerimiz var. Bu kurumsal gelişim ve eğitim hedeflerimizden birisi de şirket içinde bilgi ve farkındalık kazandırmayı amaçlayan kültür, insan hakları, çeşitlilik, seminer, gezi ve film gösterileri gibi etkinlikleri artırmak. Biz Mazars Denge olarak bunların tamamını sivil toplum kuruluşlarıyla birlikte yapıyoruz. Şirket içindeki performansımızı da değerlendirirken gerçekten sadece

büyümeye değil aynı zamanda kalkınmaya ve girişime odaklandığımız için hedeflerimize ulaşmadaki performansımızı sadece, "Ciromuzu bu kadar artırdık; bu kadar yeni müşteri ekledik; çalışan sayımız şu kadar büyüdü," gibi kıstaslar üzerinden ölçmüyoruz. Bu anlamda, "Şirket içinde toplumsal bilinci, çevre bilincini, sosyal bilinci yaratabilmek için ne yapıyorum?" sorusunun yanıtını da arıyoruz. Dolayısıyla bu tür aktiviteleri hem sivil toplum kuruluşlarıyla planlamak hem de onlarla birlikte uygulamak bu anlamda bize en büyük katkıyı veriyor."

SİVİL TOPLUM – ÖZEL SEKTÖR İLİŞKİLERİNDE DİKKAT EDİLEBİLECEKLER

Dr. İzel Levi Coşkun, sivil toplumla iş birliği konusunda özel sektörün karşılaştığı en ciddi problemlerin sivil toplum kuruluşlarının profesyonelleşemeyişleri ve iletişimsizlik olduğunu belirtmektedir. İki örnek üzerinden bu sorunların çözümlemesini yapan Coşkun, kendisinin de desteklediği birbirinden bağımsız iki kurumu uzmanlık alanlarına giren farklı iki konuda eyleme geçirmeye çalıştığında sonuç alamadığını belirtmiştir. Bu durumu, sivil toplum kuruluşlarının *ad hoc* örgütsel yapıları, iletişim konusunda pek azının profesyonel bir yaklaşım benimsemesi ve fikri-takip kapasitelerinin gelişmemiş olmasıyla açıklamaktadır. Bu süreçte, yine irtibatta olduğu kuruluşların Kaz Dağlarında

altın arayan şirket topluluğuyla çalışan şirketlere danışmanlık verdiğini görmek de Coşkun'u hayal kırıklığına uğratan gelişmeler arasında sıralanmaktadır. Mazars Denge CEO'su bu konudaki çekince ve eleştirilerini aşağıdaki gibi ifade etmektedir:

"Şunu görüyorum ki sivil toplum kuruluşlarında genelde ya daha az ücret veriliyor veya da insanlar gönüllü çalışıyorlar. Liyakat çok önemli. Gerçekten oraya olması gereken kişinin yerleştirilmesi gerekiyor; devamlılığın ve sürekliliğin sağlanması gerekiyor. Burada özellikle sürdürülebilirlik demiyorum. Toplum Gönüllüleri Vakfı'nın bugünkü konumuna gelmesinde İbrahim (Betil) beyin çok hızlı bir şekilde kurduğu kurumsal altyapının çok büyük katkısı vardır. Bu kurumsal yapının oluşmasında ise entegre düşünce sisteminin önemli rolü var. STK'lara para kazanmanın ayıp olmadığını telkin etmek önemli. Kuruluşun bir finans modeli oluşturması lazım ki yaşayabilsin. Bu modelin nasıl kurulması gerektiğini, nasıl kurumsallaşmaları gerektiğini, nasıl prosedür yapılacağını, iç denetim - iç kontrol mekanizması kurmayı bilmiyorlar. Gelir-gider dengesini, muhasebeyi çok iyi bilmiyorlar... Bunlar, STK'ların çok ciddi problemleri. Bu bilgileri işletmelerden öğrenmeleri gerekiyor. Çünkü işletmelerde çalışanlar tamamen sürdürülebilirlik bakış açısıyla bakıyorlar. Tabii ki STK çalışanlarının her şeyi bilmeleri gerekmiyor, fakat minimum da olsa temel bir muhasebe bilgisine sahip olmaları gerekiyor."

4. BÖLÜM: PANDEMİ SÜRECİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ÇALIŞMALARI VE SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINA SUNULAN DESTEKLER

COVID-19 salgınının, Mazars Denge'nin Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları altında gerek çalışanlarının gerekse sivil toplumun iyiliğini merkeze alan çalışmaları için bir Litmus testi olduğunu iddia etmek yanlış olmayacaktır. Şirketin İnsan Kaynakları yönetiminden sorumlu partneri Mehmet Eronat, salgının şirketin bu çalışmalarındaki samimiyetini ve gerçekliğini hem kendisine hem de paydaşlarına gösterebilmesi açısından önemli bir fırsat sunmuştur. Şirket, merkezinde insan, toplum ve çevre

olan uygulamalarını salgından çok daha önce başlatarak, bir anlamda pandeminin sosyal, ekonomik ve diğer yan etkilerine karşı farkında olmadan hazırlanmış, bir yandan paydaşlarını da hazırlamıştır.

Pandeminin başlamasıyla birlikte çevrim içi eğitim platformları üzerinden önce çalışanlarına ulaştıklarını belirten Eronat, Mazars Denge'nin salgın boyunca yaptığı destek çalışmalarının sadece çalışanlarını kapsamadığını vurgulamaktadır:

“Biz hiçbir paylaşımımızı sadece çalışanlarımızı düşünerek yapmadık; tüm paydaşlarımızın katılımlarına açık bir süreç yürüttük. COVID-19 sürecinin başlamasıyla birlikte sağlık ve psikoloji üzerine, evde çalışma, evden çalışmayla ilgili, ev hayatıyla ilgili, birlikte yaşamla ilgili beş tane webinar yaptık. Özellikle, hem kendimizin, hem paydaşlarımızın hem de toplumunun bilgilenebilmesine yönelik 60 bin kişinin üzerinde erişim sağlanan, haber özetlerinin oluşturulduğu bir platformu Pazarlama ve İletişim Departmanımız yaşama geçirdi.

Özellikle, çalışanlarımızın ve ailelerinin sağlıklarını koruyabilmeleri ve evdeki hareketsizliği aşabilmelerine destek olmak amacıyla online spor dersleri uygulamasını başlattık. Yine bir dış tedarikçi aracılığıyla kişiler ve çalışanlarımızın aileleri için psikolojik danışmanlık hizmetlerini başlattık. Mesela bu dönem içinde, 2020 yılında, 118 tane dosya açıldı. Bu noktada arkadaşlarımızın bu süreçte ihtiyaç duyduklarında Mazars Denge aracılığıyla bu hizmete ulaşmaları, çevrim içi psikologlara ulaşmaları mümkün. Aynı şekilde çevrim içi doktor hizmetlerimizi artırdık ve bunlarla ilgili kendilerine imkanlar sunduk. Tabii ki bu süreci geliştirirken paydaşlarının

katılımını çok önemseydiğimiz için özellikle her departmanın temsilcilerinden oluşan bir kriz masası kurduk. Pandeminin başladığı günden itibaren bir yıldır haftanın üç günü şirket üst yönetimimiz ve departman liderlerinden oluşan bir grupla aynı zamanda insan kaynakları, pazarlama ve IT departman liderlerinden oluşan bir grupla şirket yönetimini bu konuyla ilgili kriz masası üzerinden COVID-19’la ilgili tüm süreçlerimizi ortak karar alma mekanizmalarını geliştirerek sürdürdük.”

Bu kriz döneminde Mazars Denge’nin sivil topluma yıllardır istikrarlı bir biçimde verdiği desteği azaltmak yerine artırdığı da yapılan mülakatlarda aktarılan veriler ışığında saptanmaktadır. Şirketin Global Impact imzacısı olduğunu hatırlatan Eronat, dünyadaki gelişmeler ne kadar sınırlandırıcı ne kadar engelleyici olursa olsun, kurumun sivil toplum kuruluşlarına sağladığı pro-bono hizmet ve diğer desteklerden hiçbir zaman geri adım atmayacağını altını çizmektedir. Her ne kadar pandeminin aciliyeti anlaşılır bir biçimde şirketi ve önceliklerini etkilese ve sivil topluma destek bağlamında yeni programların oluşmasını yavaşlatsa da, Eronat’ın paylaşımından Mazars Denge’nin birçok önemli faaliyetini sürdürdüğü gözlemlenmiştir:

"Bu sene Ashoka Türkiye, Barış ve Dayanışma Elçileri Vakfı, Hrant Dink Vakfı, Toplum Gönüllüleri Vakfı, Uluslararası Af Örgütü, Young Guru Academy gibi sivil toplum alanında çalışan kuruluşlara pro-bono veya düşük bedelli denetim ve danışmanlık hizmetleri vermeye devam ettik. Bunun dışında kültür alanından Aktüel Arkeoloji, Hasköy Türk Karaim Musevi Vakfı, Kültür Bilincini Geliştirme Vakfı'yla ilgili çalışmalarımız ve desteklerimiz devam etti. Hatta Kültür Bilincini Geliştirme Vakfı'yla pandemi sürecinde online eğitim etkinliklerini onlarda tedarik edip, kendi çalışanlarımıza sunarak hem onlara destek olduk hem de çalışanlarımız açısından çok ciddi bir kültür bilincinin gelişmesine katkı sunduk. Çevrim içi çalışmalarda bize destek olan çalışanlarımız adına Çekül Vakfı'na, TEMA Vakfı'na bağışlarda bulunuldu. Burada haklı olarak bireyselleşme ve insanların kendileri ile ailelerini koruma motivasyonunun hakim olduğu bir iklimde sivil toplum kuruluşlarıyla çalışanlar arasında zayıf olan bağı kuvvetlendirmeye çalıştık.

CEO'muz Dr. İzel Levi Coşkun'un konuşmalarında sıkça vurguladığı gibi bizim bakış açımız şu: Şirketler varoluş nedenlerini sayısal hedeflere ve varlıklara dayandırdıkları için maalesef toplum ve çevre gibi paydaşlar unutuluyor. Biz rakip yerine paydaşı kullanıyoruz. Evet rekabet edebiliriz; bir projeyi almak için canla başla mücadele edebiliriz. Fakat sonuç itibarıyla aynı geminin içindeyiz. Toplum dediğiniz şey benim, benimle beraber

çalışan arkadaşım, benim müşterim, benim rekabet ettiğim kişi, benim hizmet aldığım kişi. Bu açıdan bakınca, topluma yaptığınız iyilik aslında kendinize yaptığınız iyilik.

Şimdi bizim de bu sürdürülebilirliği, sürekliliği sağlayabilmemiz için böyle dönemlerde toplumsal faydaya destek olabilecek şeyleri azaltmak değil tam tersine artırmakla yükümlüüz. Bu anlamda, 2019 yılında 1300 saat olan pro-bono desteğimizi 2020 yılında 1493'e çıkardık. Bu, %15'lik bir artışa karşılık geliyor. Uzakta olmamıza rağmen, online çalışmamıza rağmen bunu başardık. Bunun dışında CEO'muz Dr. İzel Levi Coşkun yine bu sene 250 saatin üzerinde bir zamanı sosyal sorumluluk projelerine ayırdı. Toplamda çalışanlarımız 350 saat civarında zamanlarını sosyal sorumluluk projelerine ayırdı.

Böyle bir dönemde sivil toplumla çalışanlar arasındaki bağı kurması ve bunu ödev edinmesi gerekenler, işverenler. Bu doğrultuda, biz asla Mazars Denge olarak kendimizi yeterli görmüyoruz. Daha fazla olması gerektiğini düşünüyoruz. 1300 saatten 1450 saatlere çıkarmayı da olumlu bir gelişme olarak da değerlendirebiliriz. Ama kendi açımızdan, kendi hedeflerimiz açısından yeterli mi? Hayır, çok daha fazla olması gerekiyor. Biz Mazars Denge olarak 2021 yılı hedeflerimiz belirlerken departmanlar ve kişiler bazında sosyal sorumluluğa ayrılan yöntemle birlikte ve insan kaynakları yönetimi olarak çalışma arkadaşlarımızın sivil toplum kuruluşlarına daha fazla zaman ayırmalarını istiyoruz."

5. BÖLÜM: DİĞER ŞİRKETLERE TAVSİYELER

Mazars Denge'nin sivil toplumla geliştirdiği ilişki tarzının Türkiye'de çok az şirkette gözlemleneceği gerçeğinden yola çıkarak, bu boyutta bir dayanışmanın ve karşılıklı destek mekanizmasının nasıl oluşturulabileceği Mazars Denge CEO'su ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Elçisi Dr. İzel Levi Coşkun'a sorulmuştur. Coşkun, tavsiyesini Mazars'ın "entegre düşünce yapısı" yaklaşımı etrafında çerçevlendirmiş ve özel şirketlerin STK'ları da kendilerinden görmesini tavsiye etmiştir. Bu anlamda, şirketlerin ve sivil toplum kuruluşlarının aynı ekosisteminin birer parçası olduğu bilincinin yaygınlaştırılması iki sektör arasındaki ilişkiyi canlandırmaya önemli katkı sunacaktır. Bugünkü şartlarda, şirketlerin sivil toplumla ilişkilerine dair karmaşık stratejiler hazırlamalarına da gerek yoktur. Stratejiden öte, özellikle bugünkü ekonomik şartlar açısından değerlendirildiğinde, ihtiyaç duyulan şey özel sektörün elinden geldiğince gerek nakdi gerek ayni, gerekse gönüllülük temelli desteklerle sivil toplumu güçlendirmesidir. Türkiye'nin karşı karşıya kaldığı birtakım sorunlar—bunlar ister insanın isterse çevresel tahribatın, ya da doğal afetlerin yol açtığı sorunlar olsun—

daimî bir acil durum atmosferi yaratmıştır. Bu gerçeklikte yapılabilecek en iyi şey özel sektörün ve sivil toplumun güçlerini birleştirerek, avantajlarını birbirlerini güçlendirmek için kullanmalarıdır. Strateji ise bu çalışmalar esnasında her iki sektörün birbirini daha iyi tanımasıyla ve bir diğerinin ihtiyacına nasıl daha iyi yanıt verebileceğine dair fikirlerin ve kaynakların oluşmasıyla mümkün olacaktır. Fakat ne Mazars Denge özelinde ne de başka şirketler nezdinde Türkiye'de henüz böyle bir stratejik yaklaşım kurgulanmaktadır. Fakat bunun için iyi bir başlangıç noktasına gelinmiştir.

Sonuç itibarıyla sosyal fayda ve sosyal yatırım alanlarında Mazars Denge'nin deneyimleri ve atımları özgün bir vaka olarak karşımıza çıkmaktadır. Herhangi bir ulusal ya da uluslararası zorlamaya maruz kalmadan, Mazars Denge'nin sürdürülebilir gelişme prensibi benimsemesi, iş modelini ve şirket politikalarını bu ilkeyi eyleme dönüştürecek şekilde yeniden yapılandırılması Türkiye'de örneğine az rastlanan türden bir dönüşüm serüvenidir. Mazars Denge'nin toplumsal ve çevresel faydayı esas alarak kurguladığı büyüme

ve karlılık stratejisinin, sivil toplum kuruluşlarına bağlı, gönüllü desteği, *pro-bono* hizmet ve iş birliği alanları olarak önemli katkılarının olduğu somut örneklerle tescillenmiştir. Ayrıca Mazars Denge'nin sivil toplum kuruluşlarıyla olan tecrübesi, özel sektörün de STK'lardan öğreneceği birtakım pratiklerin olduğunu bizlere göstermiştir.

Mazars Denge örneğinin daha fazla şirket tarafından uyarlanıp eyleme dönüştürülebilmesi gerek özel sektörde gerekse sivil toplum tarafında bazı kilit soruların yanıtlarının bulunmasıyla mümkündür. Bunlar arasında en yaşamsal olanı süreklilik odaklı şirketlerin bu uçtan

uzaklaşıp, sürdürülebilirliği merkezlerine almalarını sağlayacak faktörlerin keşfedilmesidir. Dahası sivil toplumda özel sektörün desteğinden verimli ve dengeli bir şekilde yararlanılabilmesi için hangi altyapıların geliştirilmesi gerektiği üzerine kapsamlı araştırmalar yürütülmelidir. Yeni bağlılık ve gönüllülük modelleri hem sivil topluma hem de özel sektöre tanıtılmalıdır. Fakat en önemlisi, bütün bu fikir ve vizyonların tek bir kişinin himayesinden çıkartılarak, eşit ve katılımcı süreçlerle hem özel sektörün hem de sivil toplumun tabanına yayılması sağlanmasıdır.

